

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2012156309

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

转型期苏阳集团公司发展战略研究

A Research on the Strategy of Suyang Group

During the Transition Period

黄 一 多

指导教师姓名: 吴 世 农 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 8 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 8 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

面对改革的压力，国有企业未来将通过产权制度的根本性变革，建立起现代企业制度，平等地参与到市场竞争中。对于国有企业而言，其需要通过加强自身的管理，提升自身的效率和活力，确保企业能够在激烈的市场竞争中立于不败之地。在建立现代企业制度的过程中，发展战略是首先需要解决的问题。

本研究主要是针对苏阳集团公司发展战略问题所进行的分析探讨。全文共分为六个章节：第一章为绪论部分，主要是针对本文研究背景、研究意义、国内外研究现状、本文研究内容、研究方法等进行分析；第二章为战略管理基础概念及理论部分，在分析了战略管理概念及战略管理流程的基础上，对战略管理工作实施全过程所涉及到的理论和方法进行了分析；第三章为转型期苏阳集团公司发展的内部条件及外部环境分析部分，主要是针对转型期苏阳集团公司发展的内部条件、外部宏观环境、行业环境等进行了深入分析；第四章为转型期苏阳集团公司发展战略的制定部分，即根据内部条件分析和外部环境的分析，运用 SWOT 理论对集团公司发展现状进行深入分析，在此基础上进行苏阳集团公司发展战略的总体定位，进而确定出最佳的发展战略；第五章为转型期苏阳集团公司发展战略实施及保障措施部分，提出具体的发展战略实施方案及保障措施；第六章为总结与展望部分，对全文研究成果进行了总结，并对未来研究方向进行了展望。

通过研究，确定了转型期苏阳集团公司应当采用发展型的总体战略定位。同时，根据对各具体发展战略与转型期苏阳集团公司发展的适应性分析，确定转型期苏阳集团公司应当采用目标集中化战略和差异化战略。在此基础上，提出了转型期苏阳集团公司发展战略的具体实施办法，包括整合公司优质资源实现主营业务收益最大化，以及借助 PPP 模式实现差异化发展战略。与此同时，为确保发展战略的顺利实施，还制定了发展战略实施的保障措施，包括以市场为导向重构公司组织结构体系，构建学习型企业、创新投融资模式等。

关键词：苏阳集团公司；发展战略；转型

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Facing the reform pressure, state-owned enterprises in the future will have to revolve in the radical change of property rights system to set up modern enterprise system, equally participate in market competition. For state-owned enterprises, they need to strengthen their own management and improve its efficiency and vigor to make sure the companies can retain its invincible position in the fierce market competition. In the process of establishing modern enterprise system, the development strategy is the problem to solve.

This research is mainly focused on Su Yang Group Company's development strategy. The full text is divided into six chapters: the first chapter is the introduction part, mainly for the paper research background, research significance, research status at home and abroad, this paper research content and research method were analyzed; The second chapter based on strategic management concepts in strategic management and strategic management process, on the basis of the work relating to implementation of the whole process of strategic management theory and method are analyzed; The third chapter is a transition to Su Yang group Company which develops in internal conditions and external environment analysis mainly for transition Su Yang Group Company in the development of internal conditions and external macro environment, industry environment, carried on the thorough analysis; Chapter 4 analyzes the transitional period of Su Yang make part of the group company development strategy, namely according to the internal conditions and external environment analysis, SWOT theory to analyzing the current situation of the development of group company, on this basis for Su Yang Group Company development strategy of the overall orientation, to determine the best development strategy; The fifth chapter is mainly about Su Yang Group Company development strategy implementation and safeguard measures, put forward the development strategy of the specific implementation and safeguard measures; Chapter 6 is a summary and outlook for the full text research results are summarized, and the future research direction was prospected.

Through the research, Su Yang Group Company should adopt the strategic positioning of development-oriented after determine the transition. At the same time, according to the specific development strategy and Su Yang group co., LTD. Adaptability analysis of the development of the transition period, to determine the transition Su Yang

Group Company shall adopt the focus strategy and differentiation strategy. Based on this, puts forward the transition Su Yang Group Company development strategy of specific measures, including the integrated high quality resources to achieve company's main business income maximization, and with the aid of the PPP mode to realize differentiation development strategy. At the same time, in order to ensure the smooth implementation of development strategy, and also formulated the development strategy of the implementation of security measures, including market-oriented restructuring the company organizational structure system, constructing the learning-type enterprise, innovation investment and financing mode, etc.

Keywords: Suyang Group Company; development strategy; transition

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
一、深化改革背景下国有企业面临着转型压力要求注重战略管理.....	1
二、转型期苏阳集团公司发展面临着压力要求加强战略规划管理.....	2
第二节 研究意义	4
第三节 国内外研究现状	4
一、国外研究现状.....	4
二、国内研究现状.....	5
三、国内外研究总结.....	7
第四节 本文研究内容及技术路线	8
一、本文研究内容.....	8
二、本文研究的技术路线.....	8
第五节 本文研究方法	10
第二章 战略管理基础概念及理论	12
第一节 战略管理的概念及流程分析	12
一、战略管理的概念.....	12
二、战略管理的流程分析.....	13
第二节 战略管理的基础理论	14
一、PEST 理论	14
二、五力理论.....	15
三、SWOT 理论	16
第三节 本章小结	16
第三章 转型期苏阳集团公司发展的内部条件及外部环境分析.....	18
第一节 转型期苏阳集团公司发展的内部条件分析	18
一、苏阳集团公司发展历程及组织结构体系.....	18
二、苏阳集团公司发展面临的主要问题.....	19

三、转型期苏阳集团公司发展中所具有的优势分析.....	22
第二节 转型期苏阳集团公司发展的外部宏观环境分析	22
一、政治法律环境分析.....	23
二、经济环境分析.....	25
三、社会文化环境分析.....	27
四、技术环境分析.....	28
五、外部宏观环境分析的结论.....	28
第三节 转型期苏阳集团公司发展的行业环境分析	29
一、同行业之间的竞争.....	30
二、潜在进入者的威胁.....	30
三、来自替代品的压力.....	31
四、来自供应商的压力.....	31
五、来自购买者的压力.....	31
六、转型期苏阳集团公司发展行业环境分析的结论.....	32
第四节 本章小结	32
第四章 转型期苏阳集团公司发展战略的制定	34
第一节 转型期苏阳集团公司发展战略制定的流程	34
第二节 转型期苏阳集团公司发展的 SWOT 分析	35
一、转型期苏阳集团公司发展面临的机遇分析.....	35
二、转型期苏阳集团公司发展面临的威胁分析.....	36
三、转型期苏阳集团公司发展的优势分析.....	37
四、转型期苏阳集团公司发展的劣势分析.....	37
五、转型期苏阳集团公司发展的 SWOT 分析的结论	38
第三节 转型期苏阳集团公司发展的总体战略定位	39
第四节 转型期苏阳集团公司发展战略的选择	40
一、成本领先战略的适用性分析.....	40
二、目标集中化战略的适用性分析.....	41
三、差异化战略的适用性分析.....	41
四、转型期苏阳集团公司发展战略的确定.....	42

第五节 本章小结	42
第五章 转型期苏阳集团公司发展战略实施及保障措施	43
第一节 转型期苏阳集团公司发展战略的实施	43
一、整合公司优质资源实现主营业务收益最大化	43
二、借助 PPP 模式实现差异化发展战略	45
第二节 转型期苏阳集团公司发展战略实施的保障措施	47
一、以市场为导向重构公司组织结构体系	47
二、构建学习型企业	47
三、创新投融资模式	48
第三节 本章小结	48
第六章 结论与展望	49
第一节 结论	49
第二节 展望	50
参考文献	51
致 谢	54

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research Background	1
Session 2 Research Significance	4
Session 3 Research Status at Home and Abroad	4
Session 4 Research Content and Technical Route	8
Session 5 Research Method	10
Chapter Two Basic Concept and Theory of Strategic Management	12
Session 1 Analysis of Strategic Management Concept and Process	12
Session 2 Strategic Management Theory	14
Session 3 Summary of This Chapter	16
Chapter Three Analysis of Internal Conditions and External Environment in the Development of Suyang Group Company during the Transitional Period	18
Session 1 Analysis of Internal Condition	18
Session 2 Analysis of External Macro Environment	22
Session 3 Analysis of Industry Environment	29
Session 4 Summary of This Chapter	32
Chapter Four Analysis of Strategy in the Development of Suyang Group Company during the Transitional Period	34
Session 1 Strategy Formulation Process	34
Session 2 SWOT Analysis	35
Session 3 Overall Strategic Positioning	39
Session 4 Strategy Choice	40
Session 5 Summary of This Chapter	42
Chapter Five Analysis of Strategy implementation and Safeguard measures in the Development of Suyang Group Company during the Transitional Period	43
Session 1 Strategy Implementation	43

Session 2 Strategy Implementation Safeguard Measures·····	47
Session 3 Summary of This Chapter·····	48
Chapter Six Conclusions·····	49
Session 1 Conclusions·····	49
Session 2 Prospect ·····	50
References ·····	51
Acknowledgments ·····	54

第一章 绪论

第一节 研究背景

一、深化改革背景下国有企业面临着转型压力要求注重战略管理

党的十八大以来，“改革”成为了我国政治、经济、社会等各领域出现频率最高的词语。2013 年 11 月 12 日，中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（以下简称《决定》），该《决定》全面总结了改革开放 35 年以来的伟大历程，提出了全面深化改革的任务、目的以及出发点和落脚点，为解决当前我国发展中所面临的一系列重大问题，继续保持经济社会的持续健康发展，提供了指导。作为我国经济社会发展中重要市场主体的国有企业，《决定》中也专门明确了相应的改革方向，提出应当“推动国有企业完善现代企业制度，以规范经营决策、资产保值增值、公平参与竞争、提高企业效率、增强企业活力、承担社会责任为重点，进一步深化国有企业改革”，同时“准确界定不同国有企业功能，实行以政企分开、政资分开、特许经营、政府监管为主要内容的改革，推进公共资源配置市场化”。

可以看到，在我国全面深化改革的进程中，国有企业也面临着改革的任务。并且，国有企业改革的核心在于产权制度的改革。自 1978 年改革开放以来，我国的国有企业经历了四个阶段：一是放权让利阶段（1978-1986 年），二是全面推行承包经营责任制阶段（1987-1991 年），三是转换企业经营机制与建立现代企业制度阶段（1992-2003 年），四是建立现代产权制度阶段（2004 年至今）。从第三阶段以来，我国国有企业改革工作主要做了三个方面的工作：第一，解决历史包袱，包括人员、债务和企业办社会等各方面的负担；第二，为企业进入市场创造了外部环境，包括推进政企分开，建立社保机制等；第三，积极推进产权制度的改革，建立现代企业制度和现代产权制度。

现代企业制度是当代通行的企业体制规范，概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”，它包括四个方面的内容：一是产权的性质及其归属必须

清晰；二是要从资产的所有权和经营权分离和建立规范的法人治理结构上实现权责明确；三是政府要转变职能，不再直接管理和插手企业事务；四是企业要通过对其自身的经营活动实施科学的管理，不断提高企业经营管理的水平和经营效益。现代产权制度是与社会化大生产和现代市场经济相适应的产权制度，概况为“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”。经过几年的改革以后，我国国企改革在上述三个方面取得了一定的成效，但是，国有企业改革仍然面临着非常艰巨的任务，现代产权制度尚未建立健全，国企改革仍处在攻坚阶段。2014年9月，国务院出台了《关于加强地方政府性债务管理的意见》（国发〔2014〕43号），“明确了政府与企业之间的债务责任，对地方政府性债务进行规模控制和预算管理，推广使用政府与社会资本合作模式。鼓励社会资本通过特许经营等方式，参与城市基础设施等有一定收益的公益性事业投资和运营。投资者按照市场化原则出资，按约定规则独自或与政府共同成立特别目的公司建设和运营合作项目”。国有企业外部的体制环境发生的深刻变化，逼迫国企改革也要与时俱进，打好最后的攻坚战。

面对改革的压力，国有企业未来将通过产权制度的根本性变革，建立起现代企业制度，平等地参与到市场竞争中，过去国有企业所享受到的诸多优势将会逐步被取消。这也即意味着，在未来一段时期，国有企业的发展将会面临着很大的竞争压力。对于国有企业而言，其需要通过加强自身的管理，提升自身的效率和活力，确保企业能够在激烈的市场竞争中立于不败之地。在建立现代企业制度的过程中，发展战略是首先需要解决的问题，只有构建起适合转型期国有企业自身发展特点和现状的发展战略，并建立起有效的战略实施路径，才能够保证国有企业的长远发展，能够在国企改革的过程中，实现国有企业的资产保值增值，提高企业效率，增强企业活力。

二、转型期苏阳集团公司发展面临着压力要求加强战略规划管理

苏阳集团公司成立于2000年12月，是园区重要的基础设施建设和投融资主体，主要从事政府授权范围内土地开发经营及公共事业经营，开发经营的内容包括土地征用、动迁、“九通一平”基础设施建设等从生地变为可出让土地的全部过程，以及道路、桥梁、湖泊整治、绿化工程、其他公共设施以及区镇一体化工

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.